

IMPACTO DEL MODELO POR COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN EL
DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE COBRANZA DIRECTV

AUTORES

JOHN DAVID HERNÁNDEZ CLAVIJO
MARÍA VICTORIA ESCORCIA BOLAÑO
NATALY MARTÍNEZ CANTE
RUTH MARINA AYALA CASTELLANOS

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C., 2017

IMPACTO DEL MODELO POR COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN EL
DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE COBRANZA DIRECTV

AUTORES

JOHN DAVID HERNÁNDEZ CLAVIJO
MARÍA VICTORIA ESCORCIA BOLAÑO
NATALY MARTÍNEZ CANTE
RUTH MARINA AYALA CASTELLANOS

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las
Organizaciones

Asesor: SILVIA TERESA MATEUS TRUJILLO
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACION EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C., 2017

Tabla de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
Justificación	7
Planteamiento del Problema	9
Objetivos	10
Objetivo general:	10
Objetivos específicos:	10
MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes	10
Liderazgo y motivación de equipos de trabajo	11
Modelo de competencias primarias de Liderazgo	11
Marco Legal	24
Marco Contextual	25
Contexto Actual	25
MARCO METODOLÓGICO	26
Categorías de Estudio	26
Muestra & Participantes	27
Perfil del Supervisor	28
Técnicas de recolección de información y análisis	28
Procedimiento	29
RESULTADOS	30
ANEXOS	37
REFERENCIAS	39

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios quien espiritualmente nos ha fortalecido y brindado sabiduría para alcanzar este bello sueño. A nuestras familias quienes con su ayuda y motivación nos apoyaron para alcanzar nuestra meta. A los profesores por guiarnos supervisarnos y asesorar el proceso con paciencia y dedicación con el fin de aportarnos los conocimientos necesarios para poder estructurar de forma adecuada este trabajo.

A Directv por permitirnos acceder a la información y suministrarnos la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” para llevar a cabo esta investigación; de igual forma a la Universidad Piloto de Colombia especialmente a la Dirección de Posgrados.

RESUMEN

DIRECTV es el mayor proveedor de servicios de televisión satelital del mundo. Desde el 2015 hace parte de la multinacional AT&T, caracterizándose por brindar un servicio de entretenimiento mediante tecnología de vanguardia que garantiza la más alta calidad de imagen y sonido.

La metodología utilizada en este proyecto fue la evaluación del modelo por competencias tomando como base el liderazgo y el desempeño mediante la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” aplicada por cada uno de los cinco equipos que conforman el área de cartera, para evaluar el liderazgo y desempeño de cada uno de sus líderes. Esta herramienta de medición fue diseñada por Directv y los datos recopilados permitieron detectar el impacto de la aplicación del modelo por competencias de liderazgo en el desempeño de los equipos de cobranzas de la organización.

Se identificó como oportunidad de trabajo que los resultados de desempeño y de la herramienta de medición voz de liderazgo no se habían analizado de forma sistémica en Directv. Se recomienda fortalecer el modelo de liderazgo por competencias, para lograr un mejor desempeño en los equipos de cobranzas de la empresa, ya que logramos determinar una correlación significativa entre desempeño y buen liderazgo.

A manera de conclusión y como valor agregado a este proceso se elaboró un balance scorecard en cuyo análisis empresarial encontramos que a mayor aplicación del modelo de liderazgo mejor desempeño del equipo de trabajo.

Palabras Claves: Liderazgo, desempeño, competencias, “Voz de Liderazgo”, balance scorecard.

ABSTRACT

DIRECTV is the most important provider of satellite television services in the world. Since 2015 is part of the multinational AT&T, characterized by providing an entertainment service using innovative technology that guarantees the highest quality of image and sound.

The methodology used in this project was the evaluation of the competency model based on leadership and performance through the tool "Voice of Leadership" survey applied by each of the five teams belong of Collections Area, to evaluate leadership and performance Of each of its leaders. This instrument was designed by Directv and the data collected allowed to detect the impact of the application of the model by leadership competency in the performance of the collection teams of the organization.

It was identified as a work opportunity that the performance results and the leadership voice survey had not been analyzed systemically in Directv. It is recommended to strengthen the leadership model by competencies, to achieve a better performance in the company's collection teams, as we managed to determine a significant correlation between performance and good leadership.

As a conclusion and added value to this process, a balance scorecard was elaborated in which business analysis we find that the greater application of the leadership model better performance of the work team.

Key Words: Leadership, performance, skills , "Voice of Leadership", balance scorecard.

INTRODUCCIÓN

En el mundo global las organizaciones van orientadas hacia el logro de sus objetivos, en donde los pilares bases son los recursos técnicos y humanos para desenvolverse en la competitividad del mercado; ante estas circunstancias las empresas han tenido que plantear estrategias para permanecer y generar supervivencia.

Debido a las condiciones de mercado son más las organizaciones que han adoptado por un modelo de gestión por competencias, con lo que aspiran mejorar los procesos de gestión del recurso humano enfocándose en la mejora y potencialización de los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal, de esta manera se determinó como objetivo de este modelo el crecimiento personal y profesional de sus empleados, entre las muchas organizaciones que han implementado este modelo se encuentra DIRECTV quien hoy en día está enfocado en el modelo de gestión por competencias para identificar las habilidades, capacidades, conocimientos y actitudes del talento humano que requiere la organización para afrontar los retos presentes y futuros, dejando de lado el enfoque tradicional.

De esta forma nuestra investigación tiene como fin analizar los resultados de la evaluación por competencias en los cinco (5) equipos que conforman el área de cartera de DIRECTV, para determinar qué relación se evidencia entre el liderazgo y el desempeño en cada uno de los líderes y sus grupos y así poder brindar oportunidades de mejoras que integren las competencias no sólo del saber, sino también del ser y del saber hacer, y a su vez el efecto en la consecución de resultados.

El trabajo se encuentra organizado en varios capítulos comenzando por la descripción del problema, de igual manera la justificación del trabajo y sus beneficios para la empresa, el planteamiento de los objetivos tanto general como específico y la elaboración del marco referencial con la descripción del marco legal y teórico como se evidencia a lo largo del mismo.

Justificación

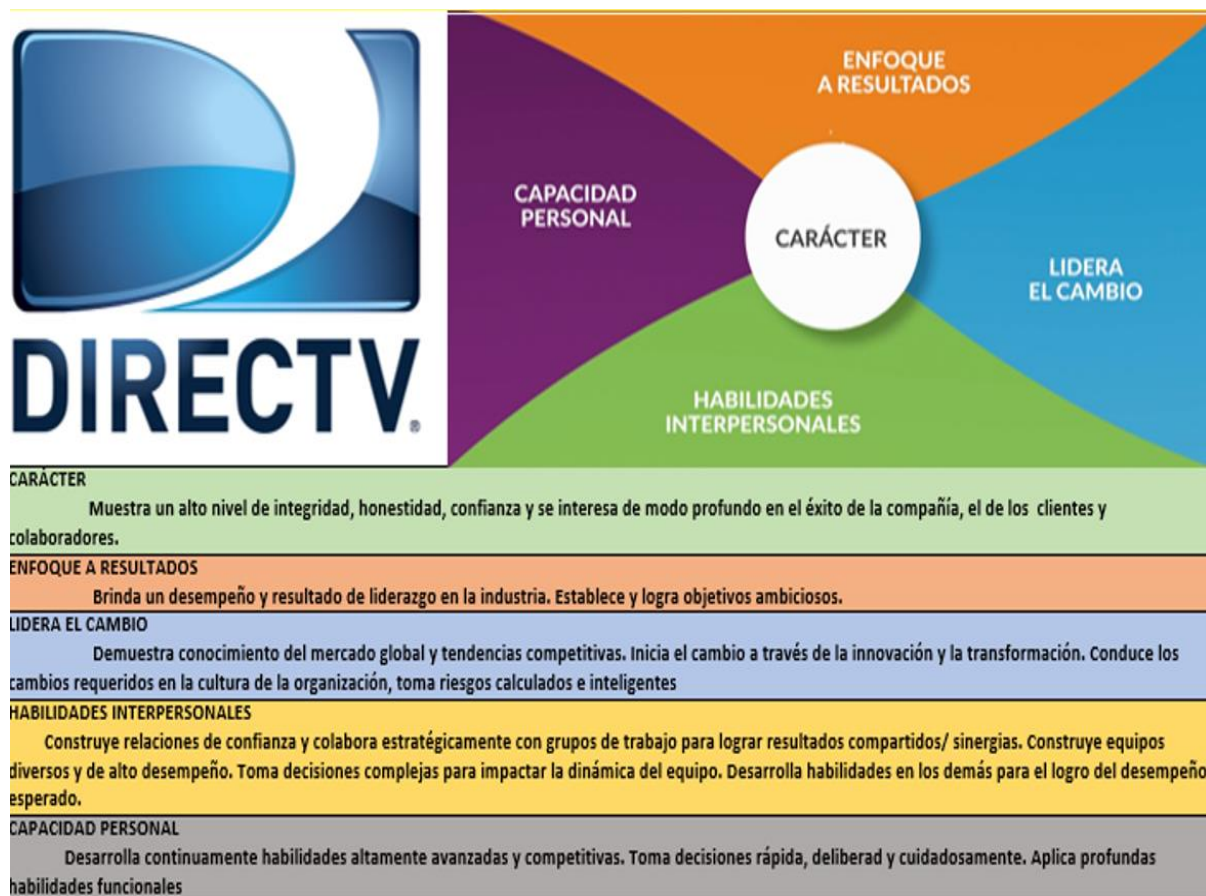
Con este trabajo de investigación pretendemos analizar los resultados de la evaluación por competencias en los cinco (5) equipos que conforman el área de Cartera de DIRECTV y efectuar una relación entre el liderazgo y el desempeño en cada uno de

los líderes y sus grupos y así poder brindar oportunidades de mejoras que integren las competencias no sólo del saber, del ser, del saber hacer y de la consecución de los resultados esperados por la organización.

El modelo de competencias se implementó en DIRECTV desde el año 2011 a nivel transversal, es decir, con la aplicabilidad en las diferentes fases de gestión del recurso humano, por ello es que existen competencias específicas para cada uno de los cargos, y otras que son transversales para todos los colaboradores de la organización. Estas competencias son alineadas a nivel regional, es decir, que las mismas deben ser desarrolladas a la totalidad de los funcionarios, para el caso de cobranzas no es la excepción, para ello existe un modelo o fórmula de liderazgo organizacional y unas competencias específicas para quienes se desempeñan como ejecutivos de cartera.

A continuación, se relacionan las competencias transversales que actualmente tiene en cuenta la organización.

Figura No. 1 Fórmula de Liderazgo DIRECTV



Fuente: insite Directv

Ahora bien, y de acuerdo con lo anterior, este proyecto tiene como objetivo describir y analizar el impacto en el resultado de la aplicación del modelo por competencias en DIRECTV al interior del equipo de Cartera, el cual se encarga de realizar la labor de cobro y recaudo a todos los clientes que presentan mora y garantizar que éstos no se retiren de la compañía, teniendo en cuenta que esta área representa un status dentro de la organización en cuanto al logro de sus objetivos financieros, por lo que se realizará un análisis entre la relación liderazgo y desempeño en cada uno de los cinco (5) equipos.

Planteamiento del Problema

Desde la adquisición de DIRECTV por AT&T en el año 2015, se han realizado cambios significativos en la cultura organizacional. Los nuevos retos que ha recibido la filial en Colombia ha llevado a la implementación de objetivos más retantes, al aumento de las exigencias en términos financieros y operativos, por lo que AT&T ha apostado por consolidar un equipo de líderes expertos, con conocimientos en coaching, experiencia académica y formación en competencias específicas en su rol de liderazgo.

En relación a lo anterior y para este trabajo de investigación nos hemos centrado en el equipo de cartera de la organización, el cual se encarga de realizar la labor de cobro y recaudo a todos los clientes que presentan un OVERDUE (Mora) y garantizar que por motivo del OVERDUE el cliente no caiga en desconexión por no pago (DX) y finalmente realice CHRUN INVOLUNTARIO (DX con más de 30 días). Cabe mencionar que durante el año 2016 el desempeño de este equipo presentó algunas brechas con relación a los resultados esperados.

Por este motivo la organización ha desarrollado una herramienta de medición para las competencias de liderazgo llamado “Voz de Liderazgo”, la cual se ha venido aplicando de forma anónima a todos los colaboradores, permitiendo que se evalúen las competencias mediante preguntas de validación en donde el evaluador califica la frecuencia de las acciones que demuestran las competencias relacionadas, ahora bien, a la fecha en DIRECTV no se ha realizado un análisis sistémico que permita determinar el impacto que tiene la aplicación de esta herramienta en el desempeño y la motivación de su equipo de trabajo. Sin lo anterior el modelo de competencias pierde su objetivo de

creación, lo que hace que sea imperativo realizar un análisis no solo de la relación evidente sino también del efecto que genera el modelo en los comportamientos de los líderes dentro de la organización y su efecto visto de forma holística dentro de los aspectos relacionados al desempeño y motivación en una población específica.

Objetivos

Objetivo general:

- Describir y analizar el impacto en el resultado de la aplicación del modelo por competencias en DIRECTV entre liderazgo y desempeño en cada uno de los cinco (5) equipos que conforman el área de cartera.

Objetivos específicos:

- Identificar mediante la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” el desempeño de los cinco líderes del área de cartera de DIRECTV frente al cumplimiento de metas de su equipo de trabajo.
- Analizar las oportunidades de mejora en el equipo de líderes de cartera de acuerdo con los resultados obtenidos del modelo de competencias.
- Elaborar balance scorecard basado en el resultado del proceso de análisis de la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” para visibilizar el comportamiento de cada uno de los líderes frente a los objetivos establecidos por DIRECTV y las metas alcanzadas.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

El mundo globalizado en el cual se está moviendo la humanidad exige cada vez más personas con un excelente desempeño, donde la mejor forma de lograrlo es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias, por lo que para el presente trabajo se realizó una revisión de libros, revistas y artículos relacionados con el tema, encontrando información pertinente y acorde a nuestro trabajo, y nos enfocaremos en las competencias de liderazgo y motivación de equipos de trabajo que describimos a continuación.

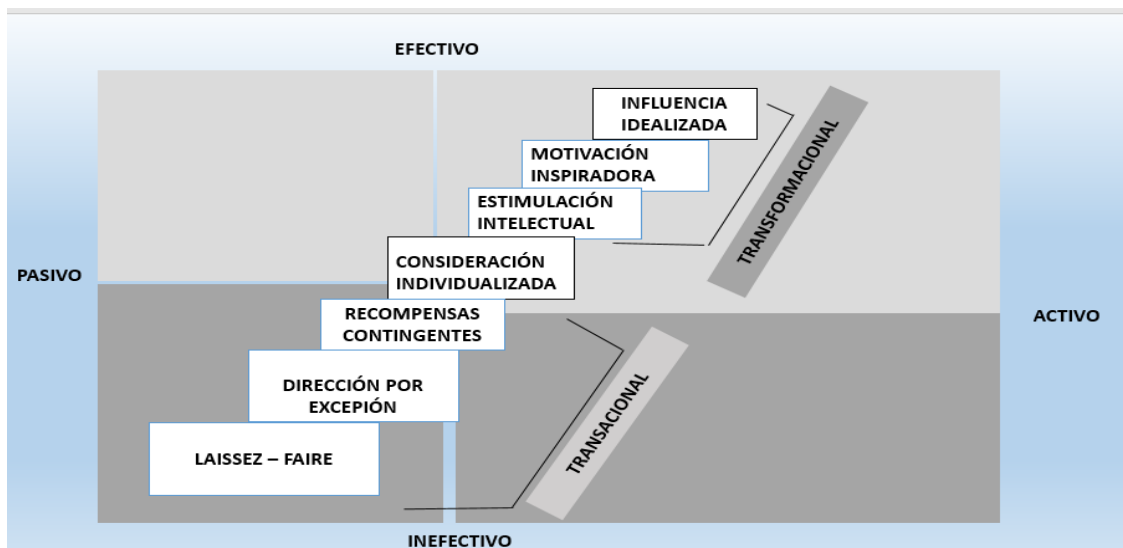
Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

En el libro sobre Liderazgo y Motivación en Equipos de Trabajo de la doctora María Teresa Palomo Vadillo, Doctora y Diploma de Estudios Avanzados (DEA), Master en Gestión de Recursos Humanos, y Licenciada en Psicología encontramos información de gran importancia en el desarrollo de las competencias de liderazgo para el proyecto como lo mencionamos a continuación (Palomo, 2010):

Modelo de competencias primarias de Liderazgo

Según lo menciona la doctora María Teresa (Palomo, 2010), existen tres (3) competencias primarias de liderazgo las cuales son, de Gestión, Interpersonales y Conceptuales. Adicional a ello nos especifica sobre las dimensiones del liderazgo, clasificándolas entre Transformacional y Transaccional, como se puede observar en la figura 2 a continuación:

Figura No. 2. Dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional



Fuente: Robinns y Judge, 2010:203.

Ahora bien, el liderazgo transaccional se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción

más cercana entre esfuerzos y resultados esperados (Hollander, 1978, p 8). El líder efectivo detecta las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia (Popper & Zakkai, 1994; pág. 3).

De otra parte, el liderazgo transformacional motiva a hacer más de lo que se espera impulsando a la realización personal. El líder es un apasionado del cambio incorporando la función inspiradora y catalizadora siendo capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible “Sentido de innovación y colaboración, cuidado de los recursos confianza y compromiso, fomento de trabajo en equipo” (Burns, 1978) y (Bass, 1985) (Desarrollo de grupos y organizaciones). Elevan los deseos del logro y autodesarrollo, optimismo y entusiasmo y visión de futuro.

Como vemos a continuación, la doctora Palomo hace un análisis muy completo en el capítulo 1.6 sobre el desarrollo de las competencias primarias de liderazgo y nos entrega un importante valor agregado en el cómo se potencializan las competencias para dirigir personas, la gestión de los recursos y las competencias técnicas, como se observa en la figura No. 3 a continuación.

Figura No. 3. Modelo de las competencias primarias del liderazgo



Fuente: Adaptado y traducido de Northouse, 2009.

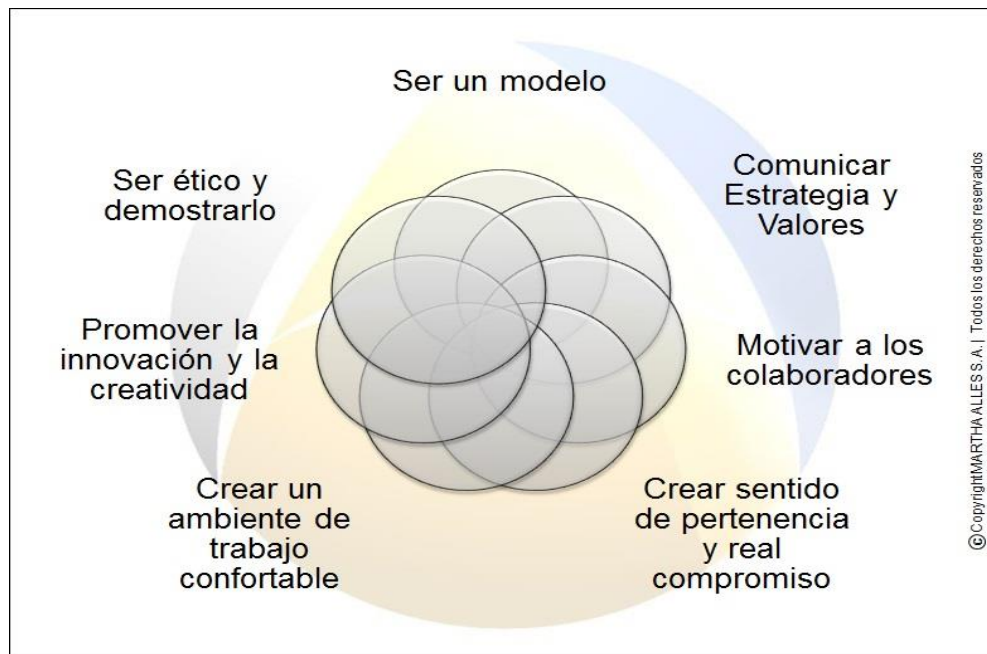
Lo anterior es significativo en el desarrollo de este proyecto de investigación, ya que DIRECTV utiliza un modelo de competencias de liderazgo que se establece con el nombre de “Fórmula de Liderazgo” y en donde éste se conceptualiza como factor clave en el proceso de gestión del talento humano, enfocando sus objetivos en potencializar agentes de cambio que puedan implementar las competencias que DIRECTV vio determinantes y que sin importar el rango de su gestión son aplicables a cada uno de sus roles, por lo que se especifica más adelante en el marco contextual, en donde hacemos una breve descripción de las competencias que DIRECTV formuló de manera transversal y específica a la población a estudiar.

De igual manera también se encontró información relevante en INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales No. 23, enero - junio de 2004, Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano, en donde se plantea la importancia de las personas en el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, y es lo que está demandando de quienes lideran el área de recursos humanos, el desarrollo de competencias que respondan a los nuevos retos. Simultáneamente, surge una tendencia mundial: el llamado desarrollo de competencias. El concepto de competencias, cuyo origen está en la Lingüística con los estudios de (Chomsky, 1983), fue asimilado y adaptado, entre otros, al campo de la educación (BARNETT, 2001); igualmente ha sido apropiado por el mundo del trabajo, con las denominadas competencias laborales. Algunos de los trabajos pioneros en este campo datan de finales de los sesenta, pero especialmente de los setenta y ochenta (Boyatzis, 1982). En el campo del talento humano, estos trabajos tuvieron un impacto significativo, al cambiar el eje de las prácticas centradas en el análisis del puesto de trabajo por uno nuevo: las competencias. Este concepto pasa a ser la base para la planeación de los recursos humanos, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y, en menor medida, la retribución y compensación (Cubeiro, 1996).

Ahora bien, continuando con liderazgo, podemos observar otra visión sobre este tema en los libros y artículos publicados por Martha Alles, escritora y consultora internacional en Gestión por Competencias, quien afirma en su artículo (Alles, 2007), que las organizaciones necesitan pensar y definir el estilo de liderazgo de “cara al

2020”, por lo que define el liderazgo como la capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad en un ambiente de trabajo confortable. (Definición de la competencia liderar con el ejemplo, Diccionario de Competencias. La Trilogía). Los aspectos más importantes de la definición anterior se resumen en la siguiente figura.

Figura No. 4. Liderar con el ejemplo.



Fuente: Diccionario de Competencias. La Trilogía

Por lo tanto, si se desea ser líder o alcanzar una posición de liderazgo será necesario tener en cuenta que, lo queramos o no, siempre nuestro comportamiento será tenido en cuenta como ejemplo a imitar o como aquello que no se desea ser.

Todo líder en el ámbito de las organizaciones, deberá conocer los roles correspondientes a su gestión, así como ser un entrenador y desplegar sus capacidades para delegar de manera efectiva.

De otra parte, (McGinnis, 2009) afirma que en la mayoría de situaciones existe un vacío que espera ser ocupado por alguien que pueda impartir visión y convertir las energías de las personas en los mejores esfuerzos. Algunos líderes asumen que la

gente es perezosa y se niega a ser motivada, esa premisa puede escucharse en voces de algunos gerentes cuando dicen que nada parece encender la motivación de su personal.

Es importante entender que la actitud con la cual las personas se relacionan entre sí tiene mucho que ver con las creencias personales respecto a la raza humana. Douglas McGregor citado por (McGinnis, 2009) se cuestiona respecto a lo que llamó la teoría X, refiriéndose al punto de vista autoritario en que la gerencia asume que las personas son incapaces y necesitan que se les diga qué hacer. De igual manera desarrolló la teoría Y, refiriéndose a que se debe tratar a las personas como individuos y respetar sus derechos humanos. Es allí donde muchos empresarios consideran la motivación como un simple asunto publicitario o como un fin sin relevancia, pero los buenos líderes se enfocan en las necesidades humanas.

Para este trabajo hemos determinado como base los siguientes conceptos teóricos que referenciamos a continuación: para el tema de Competencias nos centramos en la definición que hace Martha Alles; para Liderazgo nos basamos en el libro Liderazgo y motivación en equipos de trabajo escrito por la doctora María Teresa Palomo y en la definición de liderazgo transformacional de la doctora Mónica García Rubiano. Para la definición del concepto de motivación nos referenciamos en Maslow y para la definición de desempeño nos basamos en el libro Gestión del talento humano escrito por (Chiavenatto, 2009)

Marco de Referencia

En DIRECTV la gestión por competencias constituye uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad de los recursos humanos, es por esto que se quiere analizar y profundizar este ámbito. Así, que comenzaremos por definir qué es una competencia, según los criterios de los siguientes autores:

Según (McClelland, 1973), la competencia es una característica fundamental de una persona, que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o en una situación correcta.

Por su parte, (Spencer & y Spencer, 2003) la definen como “Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”, la competencia laboral se pone en práctica de forma integrada dentro de un entorno de trabajo: aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido. En este contexto Pérez (2001) expresa: el trabajador actual ya no puede responder únicamente a los requerimientos de las tareas específicas de un puesto de trabajo sino que debe ser capaz de afrontar con éxito las eventualidades que surgen en el desempeño del mismo.

Así mismo, Spencer y Spencer (2008), cita que existen cinco principales tipos de competencias: Motivación: son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y objetivos y lo alejan de otros. Características: pueden ser físicas o respuestas consistentes a situaciones o información. Concepto propio o de uno mismo: actitudes, valores o imagen propia de una persona. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. Habilidad: capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

De otra parte, (Alles, Rol del jefe, 2008) define las competencias como “características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” y las clasifica en dos tipos: el primero define las competencias cardinales u organizacionales, descritas como “aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización”. Esto significa, “estructuras que cubren todas las tareas importantes de operaciones de las empresas, de estos, el elemento más importante es una visión compartida”, como declaró Senge (1990) citado por (Sánchez & Heene, 2005). El segundo tipo son las competencias específicas las cuales “aplican para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos (Alles, Rol del jefe, 2008). “La competencia profesional depende de una buena selección de las personas que van a pasar a ser parte de la empresa y de un sistema de formación o desarrollo profesional que incrementan de forma continua las competencias de los profesionales” (Vela, 2004).

Así mismo, hacemos referencia al modelo propuesto por el consultor Miguel García Sáiz, quién señala que, “la competencia se estructura con base a cinco elementos fundamentales: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”.

Saber: “Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos, la experiencia tiene un rol esencial” (id.). (Sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con el conocimiento).

Saber hacer: “Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí” (id.). (Sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las habilidades).

Saber estar: “Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado” (id.). (Sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con la auto comprensión).

Querer hacer: “Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia” (id.). (Sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con las motivaciones).

Poder hacer: “Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia” (id.). (Sobre la base de Spencer & Spencer, esto estaría relacionado con los rasgos de personalidad).

Por lo tanto, la implementación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la organización valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa, (Delgado M., 2001).

Ahora bien, DIRECTV ha establecido un conjunto de competencias y comportamientos específicos que se esperan en los Gerentes, Directivos, Supervisores y Colaboradores, para que de esta manera adquieran sentido de pertenencia y sean fans de sus labores.

Por otra parte, la cultura y el clima organizacional juegan un papel fundamental en la implementación de un modelo de gestión por competencias ya que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga de la organización. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Ahora bien, con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes temas a tratar en el presente proyecto, corresponde efectuar una aclaración de lo que se entiende por algunos conceptos:

El concepto cultura y organización, están estrechamente interrelacionados, pues la definición más general que puede darse de organización, hecha por (Etzioni, 1964; pág. 3), es que son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad. (Chica, 2009; pág. 2).

La cultura organizacional, Aguirre (1996) la define como: conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas (pág. 42). Chiavenato (1995), destacado investigador y autor de importantes obras de administración presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una

forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización (pág. 464).

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, en el cual se busca un continuo mejoramiento del ambiente de la organización y un aumento de productividad. Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). De igual manera para Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son: a) El comportamiento es causado, es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente. b) El comportamiento es motivado: los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento. c) El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Frente a este tema, Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Litwin y Stinger (1968), establecen nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

1. Estructura: hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. El resultado

positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad: este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
3. Recompensa: un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.
4. Desafíos: en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.
6. Cooperación: está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
7. Estándares: un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán éstos, con sentido de justicia o de equidad.
8. Conflicto: siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes:

relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los factores antes mencionados, son los que conforman el clima organizacional y a su vez son los que los directivos perciben de diferentes maneras. De igual forma, el clima organizacional depende del grado de motivación de los trabajadores el cual es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow, (1943) clasifica estas necesidades en 5 niveles a través de una pirámide, la cual se muestra a continuación:

Figura No. 5 Pirámide de Maslow.



Fuente: Teoría de la Personalidad, Abraham Maslow

Necesidades fisiológicas: incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: en esta parte de la pirámide de Maslow se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

Necesidades de afiliación: Maslow describe estas necesidades como menos básicas, y tienen sentido cuando las necesidades anteriores están satisfechas. Ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de reconocimiento: tras cubrir las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Necesidades de autorrealización: por último, en el nivel más alto se encuentra la necesidad de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás.

De igual manera, Chiavenato (2000) define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”, y para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado.

Por consiguiente, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en los diferentes entornos laborales, que las han llevado a activar su ritmo de trabajo para poder lograr ser exitosas y competitivas. Para alcanzar el éxito, las organizaciones deben gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a los que son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de estos es la evaluación del desempeño laboral de los empleados.

Ahora bien, Chiavenato (2000), define el desempeño laboral como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales, claridad y aceptación del rol y oportunidades para realizarse. Respecto al tema CHIAVENATO, Idalberto (2007) dice que: “El desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo.” Para SALES Matías (2002) la evaluación del desempeño es importante porque “Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.” Es importante para el desarrollo administrativo, ya que nos permite conocer el progreso o las fallas que puede tener el personal en su desempeño laboral, para con base a eso determinar si el personal requiere o no capacitación inmediata, o recompensar al personal que tiene un excelente desempeño.

Diversos autores han encontrado diferentes categorías para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran

que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potenciar el diseño del trabajo, maximizar el desempeño... (Citado en Araujo y Guerra, 2007).

En el inicio del siglo XX, surgió la Teoría de Rasgos, que buscaba identificar rasgos comunes en los líderes, definiéndolos según sus características personales y cualidades (ROBBINS, 2004), llegando a la conclusión que, si bien existen algunos rasgos comunes en los líderes, no hay un conjunto de ellos que se puedan establecer como aquellos rasgos que predicen el éxito de un líder. Más tarde, a mediados del siglo XX, se migró hacia estudios sobre el comportamiento o conducta de los líderes y siguiendo a Robbins (2004), las Teorías Conductuales de Liderazgo “postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son” (Robbins, 2004).

En la actualidad las teorías del liderazgo Transformacional y Transaccional, Siguiendo a Willman: el liderazgo Transformacional es entendido por Bass (1985, 1998) y Butcher y Milner (2002) como aquel que comunica, motiva e inspira a los seguidores a que vayan más allá de sus propios intereses y genera una visión, propósitos y visión compartida para el grupo; el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores. Por su parte, Daft (2006) define al liderazgo transaccional como una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional trabaja fortaleciendo las estructuras, sistemas de información y de recompensas (Pedrajas et al., 2008). (WILLMAN, 2011; pág. 70). Con este concepto de Liderazgo, se puede concluir que es un tema clave en las organizaciones, que facilita alcanzar sus objetivos, pues se considera que “el éxito o el fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes”. (RUIZ, S. 2012).

Marco Legal

En relación con los aspectos legales del presente proyecto, se aclara que el mismo es exclusivo para fines de carácter académico, dicha información ha sido puesta en conocimiento para ambas partes, tanto para el área de Desarrollo de la Vicepresidencia de Gestión Humana de Telecenter Panamericana Ltda., como también para quienes

desarrollamos el proyecto. La información aquí contenida ha sido debidamente filtrada y puede ser de dominio público.

Marco Contextual

TELECENTER PANAMERICANA, es una compañía del grupo DIRECTV Latín América, que fue fundada en el año 2010 y atiende desde Cali y Bogotá a suscriptores de 7 países de la región, como son: Colombia, Perú, Ecuador, Puerto Rico, Argentina, Chile y Uruguay. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Cali, y emplea a más de 3.000 colaboradores de los cuales el 70% son jóvenes entre los 20 y 30 años.

Telecenter Panamericana, es una empresa que ve en su gente el factor clave de éxito del negocio, por ello se compromete a deleitarlos con un entorno de trabajo divertido e inclusivo, basado en el respeto y en los valores corporativos de liderazgo, innovación, agilidad, trabajo en equipo, integridad y determinación, que les permita inspirar y desarrollar personas talentosas, diversas y extraordinarias que se enorgullezcan de ser embajadores apasionados del servicio y de la cultura organizacional que los caracteriza. (El Pais, 2013).

Contexto Actual

En la actualidad Telecenter Panamericana como parte del grupo DIRECTV Latín América, hace parte de la multinacional de telecomunicaciones americana AT&T, desde la adquisición por 48.500 millones de dólares. (EL TIEMPO, 2014).

Para lograrlo, ha orientado todas sus estrategias, procesos y servicios de Gestión Humana a satisfacer sus necesidades y sus cada vez más crecientes expectativas en 5 grandes frentes:

- Una cultura de trabajo inclusiva que valora las diferencias e invita a la participación a través de una comunicación abierta en todos los niveles, un entorno informal y programas de innovación y mejoramiento.
- Fortalecimiento de las habilidades y competencias de los líderes para facilitar su labor como jefes formadores, que aseguren el desarrollo y acompañamiento a sus equipos.
- Foco en el Bienestar Integral que permite dar respuesta a las necesidades psicosociales, familiares y de salud de cada colaborador a través de programas como el PAC (Programa de Atención al Colaborador).

- Oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo que han permitido hacer más de 400 promociones internas en los últimos 2 años, capacitar y entrenar de manera activa a sus colaboradores, y apoyar a los jóvenes en la definición de su proyecto de vida.
- Procesos y programas de reconocimiento que exaltan el desempeño superior, la innovación, el aprendizaje continuo y la pasión por ser los mejores.

Pasión por el servicio, liderazgo, un entorno informal y divertido, acompañamiento y reconocimiento de las necesidades de sus colaboradores, son algunas de las estrategias que han permitido hacer que DIRECTV - TELECENTER PANAMERICANA ocupe el puesto No. 6 en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Colombia de Great Place To Work 2013, así como obtener **Premios Nacionales a la “Excelencia de la Industria de Contact Center & BPO”**: Mejor Contribución Tecnológica – 1er Puesto (ORO) Mejor Administración del Recurso Humano – 2do Puesto (PLATA).

Premios LATAM a las “Mejores Organizaciones 2013 para la interacción con clientes” de la Alianza Latinoamericana de Organizaciones para la Interacción con los clientes (ALOIC – Argentina, Brasil, Colombia, México), Gestión del Recurso Humano – 2do Puesto (PLATA) Gestión en Responsabilidad Social – 3er Puesto (BRONCE). (El Pais, 2013).

MARCO METODOLÓGICO

Tipos de Estudio

Después de analizar los diferentes tipos de estudio logramos determinar que nuestro proyecto se desarrolla mediante el uso de los siguientes estudios:

- Descriptivo, dado que nuestro estudio busca especificar las propiedades importantes del grupo focal, en donde describiremos de forma cualitativa los aspectos indicados en el planteamiento del problema.
- Correlacional: este proyecto busca analizar la correlación de tres factores claves en el desarrollo del equipo comercial del área de Cartera de Directv, los cuales son: liderazgo y desempeño. Parte de nuestro objetivo está relacionado en analizar si existe o no correlación entre estos factores.

Tipo de Estudio

El enfoque metodológico de esta investigación es de carácter cualitativo diseñado principalmente para evaluar las actitudes y comportamientos de las personas mediante una serie de estrategias de muestreo, donde haremos una interpretación de los datos obtenidos, dándole un significado a los datos numéricos. (Hernández Sampieri, 2010), describe que la información recopilada es más significativa y nos muestra una perspectiva amplia y profunda del impacto de la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” en el desempeño de cada uno de los cinco equipos de Cobranza de Directv. Ahora bien, para la recolección de datos de los equipos se analizará cada una de las herramienta de medición estandarizadas por el área de desarrollo de gestión humana, llamada “Voz de Liderazgo”, la cual está conformada por una serie de preguntas enfocadas a las competencias de la fórmula de liderazgo que comprende cuatro competencias claves, que son: enfoque de resultados, liderar el cambio, habilidades interpersonales y capacidad personal. En éstas se analizarán los resultados de la evaluación por competencias en cada uno de los equipos y se efectuará una relación entre liderazgo y el desempeño en cada uno de los líderes y sus grupos con el fin de visualizar de una manera más clara los resultados obtenidos y poder brindar oportunidades de mejora.

Muestra & Participantes

La población objetivo de este trabajo de investigación es el equipo de cartera, el cual está conformado de la siguiente manera:



El perfil sociodemográfico de los colaboradores es el siguiente:

- Actualmente la compañía DIRECTV cuenta con 84 Ejecutivos de Cartera.
- Los empleados que laboran en esta área cuentan con máximo 34 años de edad, y un promedio de 24 años.
- Académicamente se requiere que sean Tecnólogos o que hayan cursado hasta sexto semestre de carrera profesional.
- La antigüedad de los empleados en la compañía es de 2.5 años.
- El salario básico es de \$1.070.000 + variable de \$950.000.
- Las personas son contratadas para laborar 48 horas, pero se programan a 44 en las cuales se incluyen las capacitaciones que la empresa les imparte.
- El área de Cartera cuenta con un equipo de 84 empleados de los cuales 70 están vinculados a término indefinido, 10 a término fijo y 4 por la temporal.
- Los empleados cuentan con los siguientes beneficios: DIRECTV, que es el plan más grande completamente gratis; dos (2) primas extralegales, una de vacaciones y otra de navidad; medicina prepagada donde DIRECTV asume el 50% del costo; 40% del costo de la matrícula de pregrado en carreras administrativas; facilidad en créditos de libranza con Bancolombia y con BBVA.

Perfil del Supervisor

Para el área que compete a la investigación, en este caso Cartera, cuenta con cinco (5) Supervisores con un promedio de edad de 32 años y profesionales en carreras administrativas; salario de \$2.300.000; horario de 48 horas; se trabajan dos fines de semana al mes; experiencia en manejo de grupos, comunicación asertiva y manejo de herramientas informáticas de nivel experto.

Técnicas de recolección de información y análisis

La recolección de la información la realiza el área de desarrollo de la organización, el cual está conformado por la Jefe de Selección y desarrollo, quien en su equipo cuenta con tres (3) CAD (Coach de Alto Desempeño), 3 Analistas de Selección, un analista de desarrollo y un auxiliar.

Desde su rol el equipo de desarrollo aplica la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” que se encuentra en la Web corporativa asignándolo a cada uno de los

colaboradores. Esta herramienta de medición tarda máximo 15 minutos en su aplicación y debe ser resuelta por todos los colaboradores de la organización.

Finalizado el periodo de respuesta se consolida la información desde el servidor por parte del área de Desarrollo, realizando cruces correspondientes y asignando la tabulación definitiva de los resultados los cuales son enviados de manera confidencial a cada uno de los líderes.

Procedimiento

Para este proceso académico, recibimos la información de dos áreas de la organización, como son Desarrollo y Analytics. La primera se encargó de la implementación, recolección y consolidación de la herramienta de medición (Voz de Liderazgo), por otra parte, el área de analytics consolidó la información de las matrices de desempeño del año 2016. Esta información ha sido homologada y se han cambiado los datos personales de la muestra con el objetivo que no se vulnere el derecho a la privacidad, aun así en el proceso de homologación se garantiza que los resultados de analytics y desarrollo sean compatibles entre sí para el estudio del que es objeto y puedan ser de dominio público.

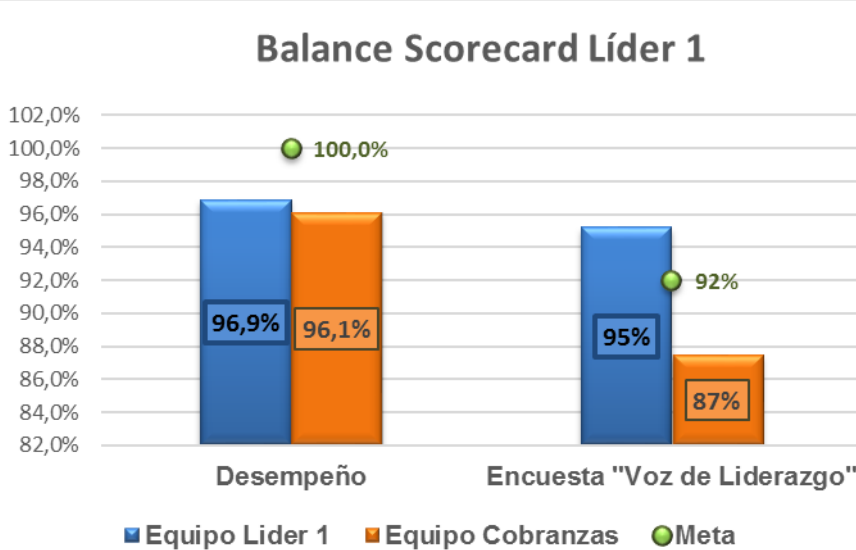
A continuación describimos el proceso de manera gráfica:



Fuente: insite Directv

RESULTADOS

El análisis de los datos se realizó con los resultados de la calificación y tabulación de la herramienta de medición “Voz de Liderazgo”. Posteriormente se consolidó con los resultados de desempeño, esto con la finalidad de obtener un análisis integrado de las categorías objeto de estudio (desempeño y liderazgo). A continuación se relacionan los hallazgos mediante el modelo de balance scorecard con el cual podemos determinar de manera sistémica los resultados individuales y globales del estudio y su impacto.

BSC LÍDER 1	HOT TOPICS VOZ DE LIDERAZGO												
<div><p>Balance Scorecard Líder 1</p><table><caption>Data for Balance Scorecard Líder 1</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Equipo Lider 1</th><th>Equipo Cobranzas</th><th>Meta</th></tr></thead><tbody><tr><td>Desempeño</td><td>96,9%</td><td>96,1%</td><td>100,0%</td></tr><tr><td>Encuesta "Voz de Liderazgo"</td><td>95%</td><td>87%</td><td>92%</td></tr></tbody></table></div> <div><p>ANÁLISIS:</p><p>Al realizar el análisis se puede observar que este líder cuenta con competencias sociales que llevan a que en su equipo de trabajo se presente un buen desempeño, un proceso de confianza y liderazgo transformacional (Robins y Judge, 2010:203.), donde se evidencia que el líder 1 busca continuamente detectar necesidades, expectativas e impulsar a su grupo a ser inspiradores y generar confianza para alcanzar las metas propuestas. En este orden de ideas se evidencia en la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” que los trabajadores manifiestan un resultado satisfactorio y grato al trabajar con su líder ya que él brinda motivación suficiente a su grupo para que ellos alcancen las metas propuestas.</p></div>	Categoría	Equipo Lider 1	Equipo Cobranzas	Meta	Desempeño	96,9%	96,1%	100,0%	Encuesta "Voz de Liderazgo"	95%	87%	92%	<ul style="list-style-type: none">• Mi líder explica los objetivos que debo cumplir cada mes 49/50• Mi líder genera confianza y credibilidad 49 /50• Mi líder me conoce y se preocupa por mi vida personal 49/50• Mi líder cumple con los objetivos adquiridos 49 /50• Mi líder está dispuesto a buscar soluciones cuando se presentan inconvenientes 44/50• Mi líder me brinda Feedback una vez al mes 45/50
Categoría	Equipo Lider 1	Equipo Cobranzas	Meta										
Desempeño	96,9%	96,1%	100,0%										
Encuesta "Voz de Liderazgo"	95%	87%	92%										

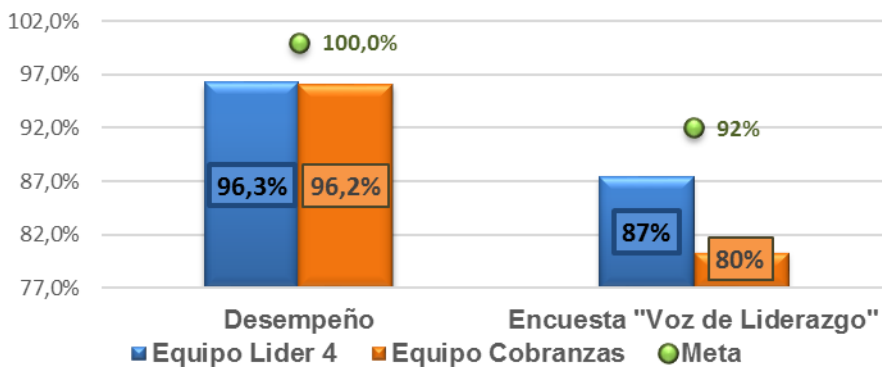
CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES: el liderazgo cobra importancia por las dinámicas propias en las que las formas de trabajo generan cambios radicales en las relaciones y condiciones de trabajo, por lo que se propone se tenga en cuenta la recolección y consolidación de la herramienta de medición “Voz de Liderazgo” para así fortalecer las dinámicas laborales y continuar con el óptimo desempeño de su grupo.

BSC LÍDER 2	HOT TOPICS VOZ DE LIDERAZGO												
<div><p>Balance Scorecard Líder 2</p><table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Equipo Líder 2</th><th>Equipo Cobranzas</th><th>Meta</th></tr></thead><tbody><tr><td>Desempeño</td><td>96,4%</td><td>96,4%</td><td>100,0%</td></tr><tr><td>Encuesta "Voz de Liderazgo"</td><td>91%</td><td>91%</td><td>92%</td></tr></tbody></table></div>	Categoría	Equipo Líder 2	Equipo Cobranzas	Meta	Desempeño	96,4%	96,4%	100,0%	Encuesta "Voz de Liderazgo"	91%	91%	92%	<ul style="list-style-type: none">• Mi líder explica los objetivos que debo cumplir cada mes 48/50• Mi líder cumple con los compromisos adquiridos 48/50• Mi líder se comunica de manera adecuada 44/50• Mi líder es accesible 43/50
Categoría	Equipo Líder 2	Equipo Cobranzas	Meta										
Desempeño	96,4%	96,4%	100,0%										
Encuesta "Voz de Liderazgo"	91%	91%	92%										
<div><p>ANÁLISIS:</p><p>Es un líder hábil para distinguir el estilo apropiado, para tomar decisiones y realizar acciones que tengan mayor probabilidad de ajustarse al contexto. Promueve el trabajo independiente de los individuos hacia metas comunes, motiva a su equipo a mantener buenas relaciones interpersonales entre ellos, exhibe un fuerte sentido de propósito y dirección internos, tiene la habilidad de animar a los seguidores para que apoyen propósitos más altos que sus intereses personales, y como grupo ser capaces de crear un ambiente en el cual la gente maneja problemas y oportunidades con creatividad y compromiso. Su visión de la organización y de lo que necesitan sus seguidores es más amplia, permitiendo la construcción de una mejor perspectiva de desarrollo.</p></div>													

CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES. Es un buen líder, que por su potencial puede dar aún más, ya que es capaz de generar motivación adicional y articular las necesidades de sus seguidores con el fin de alcanzar las metas del grupo, además de carismático ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados. Se presenta un liderazgo transformacional ya que plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización.

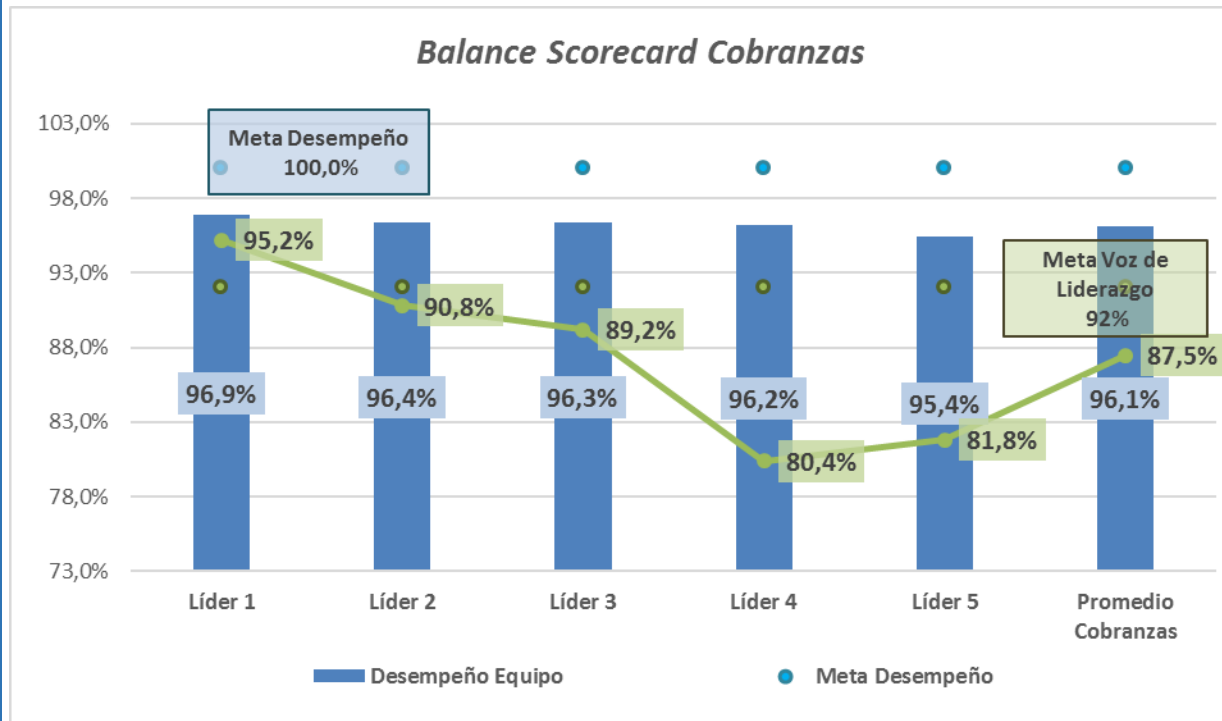
BSC LÍDER 3	HOT TOPICS VOZ DE LIDERAZGO												
<div><p>Balance Scorecard Líder 3</p><table><tr><th>Categoría</th><th>Equipo Lider 3</th><th>Equipo Cobranzas</th><th>Meta</th></tr><tr><td>Desempeño</td><td>96,3%</td><td>96,3%</td><td>100,0%</td></tr><tr><td>Encuesta "Voz de Liderazgo"</td><td>87%</td><td>89%</td><td>92%</td></tr></table><p>■ Equipo Lider 3 ■ Equipo Cobranzas ● Meta</p></div>	Categoría	Equipo Lider 3	Equipo Cobranzas	Meta	Desempeño	96,3%	96,3%	100,0%	Encuesta "Voz de Liderazgo"	87%	89%	92%	<ul style="list-style-type: none">• Mi líder explica los objetivos que debo cumplir cada mes 47/50• Mi líder cumple con los objetivos adquiridos 47/50• Mi líder me brinda Feedback una vez al mes 47/50• Mi líder me conoce y se preocupa por mi vida personal 41/50• Mi líder está dispuesto a buscar soluciones cuando se presentan inconvenientes 37/50
Categoría	Equipo Lider 3	Equipo Cobranzas	Meta										
Desempeño	96,3%	96,3%	100,0%										
Encuesta "Voz de Liderazgo"	87%	89%	92%										
<p>ANÁLISIS: Según lo describe su equipo este líder se percibe como una persona confiable, con un interés genuino en potencializar su desempeño, lo que se demuestra en acciones concretas tales como la socialización de los objetivos mensuales y la comunicación permanente de los avances con relación a la meta. El líder 3 debe mejorar el desempeño de su equipo trabajando en las oportunidades descritas en la herramienta de medición, particularmente en dos aspectos: el primero es mostrar un interés plausible en las necesidades específicas de cada uno de sus colaboradores, y el segundo fomentar el uso de un lenguaje propositivo o inconvenientes que se presenten.</p>													
<p>CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES: Para el caso particular de este líder se evidencia que su desempeño se encuentra por encima del promedio del equipo en 0,2%, en un principio encontramos en el líder competencias orientadas al cumplimiento de objetivos, ésto se demuestra en acciones específicas tales como la comunicación de resultados y el seguimiento</p>													

de éstos en cada uno de sus integrantes. Lo anterior es valorado positivamente por su equipo ya que demuestra un interés por el cumplimiento de metas para cada uno de los integrantes de su grupo. De otra parte se recomienda al líder, que aplique acciones que le permitan estar más cercano al equipo y sus necesidades individuales, para ésto puede implementar sesiones de Coach Ontológico que está orientado al proceso de autorrealización que nos indica Maslow. A esto se le pueden sumar aspectos de carácter simbólico y característico que le permita a los integrantes de su equipo sentirse parte del mismo, lo que afianzará la sensación de pertenencia y asociación propias de las necesidades sociales de cada individuo también descritas por Maslow y la motivación inspiradora que nos mencionan Robbins y Judge.

BSC LÍDER 4	HOT TOPICS VOZ DE LIDERAZGO												
<div><p>Balance Scorecard Líder 4</p><table><caption>Data for Balance Scorecard Líder 4</caption><thead><tr><th>Categoría</th><th>Equipo Líder 4</th><th>Equipo Cobranzas</th><th>Meta</th></tr></thead><tbody><tr><td>Desempeño</td><td>96,3%</td><td>96,2%</td><td>100,0%</td></tr><tr><td>Encuesta "Voz de Liderazgo"</td><td>87%</td><td>80%</td><td>92%</td></tr></tbody></table></div>	Categoría	Equipo Líder 4	Equipo Cobranzas	Meta	Desempeño	96,3%	96,2%	100,0%	Encuesta "Voz de Liderazgo"	87%	80%	92%	<ul style="list-style-type: none">• Mi líder genera confianza y credibilidad 44/50• Mi líder cumple con los objetivos adquiridos 42/50• Mi líder está dispuesto a buscar soluciones cuando se presentan inconvenientes 36/50• Mi líder se comunica de manera adecuada 39/50
Categoría	Equipo Líder 4	Equipo Cobranzas	Meta										
Desempeño	96,3%	96,2%	100,0%										
Encuesta "Voz de Liderazgo"	87%	80%	92%										
<p>ANÁLISIS: En este proceso la confianza de los subordinados en su líder predomina, convirtiéndose en su mayor fortaleza, mientras que la resolución de conflictos es su parte más débil. Podemos decir que es un líder en continuo mejoramiento en cuanto a los repertorios conductuales y potencialidades de su equipo y de sí mismo, con valores que van más allá de sus intereses personales en busca de alcanzar el bien común, generando un aumento en su esfuerzo, llevándolo en oportunidades a superar las expectativas que se tenían originalmente, esperando una mejora en su manejo de los conflictos frente a su equipo para potencializarlos al máximo.</p>													
<p>CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES: la oportunidad de mejora del líder 4 se basa en el mejoramiento de la resolución de conflictos frente a su equipo de trabajo, la cual repercutirá en un alto desempeño hacia el logro de las metas.</p>													

BSC LÍDER 5	HOT TOPICS VOZ DE LIDERAZGO												
<div><p>Balance Scorecard Líder 5</p><table><thead><tr><th>Categoría</th><th>Equipo Lider 5</th><th>Equipo Cobranzas</th><th>Meta</th></tr></thead><tbody><tr><td>Desempeño</td><td>96,3%</td><td>95,4%</td><td>100,0%</td></tr><tr><td>Encuesta "Voz de Liderazgo"</td><td>87%</td><td>82%</td><td>92%</td></tr></tbody></table></div> <div><p>ANÁLISIS: Es un líder que se destaca por generar confianza y credibilidad entre los miembros de su equipo de colaboradores. Cumple con los objetivos que le asignan a su grupo cada mes puesto que tiene la facilidad de expresarles de manera adecuada las metas que deben cumplir, manteniéndolos informados sobre los resultados individuales y los del equipo promoviendo un ambiente de trabajo adecuado.</p><p>Se recomienda a este líder trabajar y reforzar la toma de decisiones, buscando alternativas rápidas que le permitan llevar a su equipo de trabajo al cumplimiento total de sus metas.</p></div>	Categoría	Equipo Lider 5	Equipo Cobranzas	Meta	Desempeño	96,3%	95,4%	100,0%	Encuesta "Voz de Liderazgo"	87%	82%	92%	<ul style="list-style-type: none">• Mi líder está dispuesto a buscar soluciones cuando se presentan inconvenientes 39/50• Mi líder me conoce y se preocupa por mi vida personal 40/50• Mi líder es accesible 40/50• Mi líder me brinda Feedback una vez al mes 40/50• Mi líder genera confianza y credibilidad 43/50
Categoría	Equipo Lider 5	Equipo Cobranzas	Meta										
Desempeño	96,3%	95,4%	100,0%										
Encuesta "Voz de Liderazgo"	87%	82%	92%										
<p>CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES: se evidencia que este líder posee competencias para liderar un buen equipo de trabajo ya que genera confianza y credibilidad entre ellos, factores importantes para alcanzar el éxito. Sin embargo, y por sus potencialidades es importante que él desarrolle más habilidades para la toma de decisiones y sea un líder proactivo. Debe relacionarse y ser más abierto al diálogo con cada uno de los miembros de su equipo haciéndoles sentir que son parte importante del grupo que él lidera, generando espacios para comunicarse con ellos.</p>													

BSC ÁREA CARTERA DIRECTV



Hot Topics – “Voz de Liderazgo”

Mi líder explica los objetivos que debo cumplir cada mes 45/50

Mi líder genera confianza y credibilidad 46/50

Mi líder cumple con los compromisos adquiridos 46/50

Issues – “Voz de Liderazgo”

Mi líder esta dispuesto a buscar soluciones cuando se presentan inconvenientes 40/50

Mi líder es accesible 43/50

ANÁLISIS:

Mediante el proceso de consolidación de la información del desempeño y la herramienta de medición de las competencias de liderazgo, se determinó que existe una relación significativa entre el nivel de apropiación del modelo de competencias de liderazgo del jefe y el desempeño de su equipo de trabajo. Por esta razón no es coincidental que el líder 1 quien tiene el mejor desempeño posea a su vez la mayor calificación de su equipo en la herramienta de medición.

Por otra parte, es evidente que existe un GAP significativo entre el TOP y el BOTTOM en la herramienta de medición Voz de Liderazgo, ya que hay 14,8% de diferencia entre estos líderes, razón por la que consideramos como significativo, en el no cumplimiento de los

objetivos de desempeño la falta de homologación de buenas prácticas entre los líderes que más se acercan al desempeño y cumplimiento esperado.

En definitiva podemos determinar que esta herramienta (BSC), da una visión holística de la situación que enfrentan los líderes, además que le permite a quien gerencie el área determinar focos de acción ya sean a fortalecer o por mejorar. En nuestra opinión es importante iniciar planes de mejora con relación a los aspectos con las calificaciones bajas, particularmente la percepción generalizada de falta de disposición de los líderes a buscar soluciones frente a inconvenientes y a su vez presentar una actitud más accesible a su equipo de trabajo.

CONCLUSIONES & RECOMENDACIONES: Es relevante mencionar que en el área de cartera existe un equipo de líderes comprometidos con el cumplimiento de los objetivos. A su vez se concluye que han adoptado comportamientos dinámicos y constantes con el fin de potencializar las habilidades de gestión de quienes lideran. Ahora bien, recomendamos continuar profundizando el modelo de competencias de liderazgo ya que cuantitativamente se puede determinar que la aplicación del mismo mejora significativamente el desempeño del equipo. Para ello se sugiere realizar un plan de homologación de buenas prácticas, invitando a la gerencia a implementar dentro de la organización la metodología de las comunidades de práctica, como estrategia de gestión de conocimiento ya que han demostrado una alta efectividad en la homologación y aprendizaje a nivel organizacional en otros ámbitos laborales, generando ventajas competitivas frente al mercado. En conclusión se debe tener en cuenta las categorías analizadas frente al nivel de impacto, ya que algunas de ellas influyen directa e indirectamente en el desempeño. Quien gerencie este equipo puede usar esta herramienta como hoja de ruta para potencializar el performance integral de sus líderes.

APÉNDICE

1. Ver adjunto “Modelo Consentimiento Informado.”

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

Estimado/a Señor/a:

Usted ha sido invitado/a participar en la investigación “IMPACTO DEL MODELO POR COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS DE COBRANZA DIRECTV”, dirigido por profesionales. El objetivo de esta investigación es describir y analizar el impacto en el resultado de la aplicación del modelo por competencias en DIRECTV entre liderazgo y desempeño en cada uno de los equipos que conforman el área de cartera.

Por medio de este documento le invitamos a participar en esta investigación académica teniendo en cuenta que usted hace parte del grupo objeto por ser trabajador de DIRECTV

Su participación es voluntaria, no involucra ningún daño o peligro para su trabajo, su salud física o mental, usted puede negarse a participar o dejar de participar total o parcialmente en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello ni recibir ningún tipo de sanción.

Cabe destacar que la información obtenida en la investigación será **confidencial y anónima**, y será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad Piloto de Colombia y sólo se utilizará en los trabajos propios de este estudio.

Una vez finalizada la investigación, los participantes tendrán derecho a conocer los resultados del mismo, para lo que se realizarán presentaciones en el mismo establecimiento con los principales resultados a los participantes.

Su colaboración en esta investigación es muy importante, pues permitirá hacer más eficientes y efectivas las actividades desarrolladas por el área de cartera de la compañía. Agradecemos desde ya su colaboración.

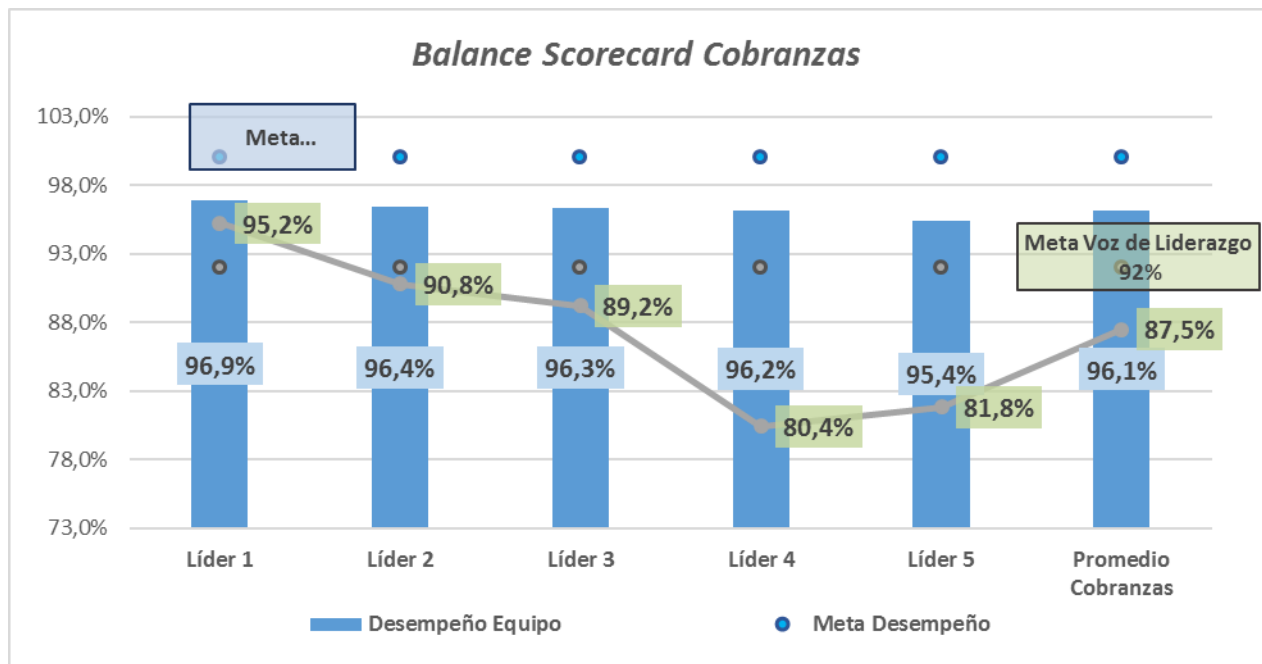
Quedando claro los objetivos del estudio, las garantías de confidencialidad y la aclaración de la información, acepto voluntariamente participar de la investigación, firmo la autorización.

Nombre
Cédula de ciudadanía

2. Ver adjunto “Matrices Desempeño & Voz de Liderazgo” en formato xls.

Encuesta	Líder 4	Líder 1	Líder 3	Líder 2	Líder 5	Total	Líder 4	Líder 1	Líder 3	Líder 2	Líder 5	Total
Mi líder explica los objetivos que debo cumplir cada mes	41	49	47	48	42	45	82%	98%	94%	96%	84%	91%
Mi líder me mantiene informado sobre mis resultados y los de mi equipo	41	47	46	44	41	44	82%	94%	92%	88%	82%	88%
Mi líder genera confianza y credibilidad	44	49	46	46	43	46	88%	98%	92%	92%	86%	91%
Mi líder se comunica de manera adecuada	39	48	46	44	41	44	78%	96%	92%	88%	82%	87%
Mi líder me conoce y se preocupa por mi vida personal	40	49	41	47	40	43	80%	98%	82%	94%	80%	87%
Mi líder está dispuesto a buscar soluciones cuando se presentan inconvenientes	36	44	37	44	39	40	72%	88%	74%	88%	78%	80%
Mi líder es accesible	39	48	44	43	40	43	78%	96%	88%	86%	80%	86%
Mi líder promueve un buen ambiente de trabajo	40	48	45	44	41	44	80%	96%	90%	88%	82%	87%
Mi líder cumple con los compromisos adquiridos	42	49	47	48	42	46	84%	98%	94%	96%	84%	91%
Mi líder me brinda Feedback una vez al mes	40	45	47	46	40	44	80%	90%	94%	92%	80%	87%
Promedio	40,20	47,60	44,60	45,40	40,90	43,74	80%	95%	89%	91%	82%	87%

Supervisor	Desempeño Equipo	Meta Desempeño	Encuesta Voz Liderazgo	Meta Voz de Liderazgo	Dispersión
Líder 1	96,9%	100,0%	95,2%	92%	44,8%
Líder 2	96,4%	100,0%	90,8%	92%	45,0%
Líder 3	96,3%	100,0%	89,2%	92%	45,0%
Líder 4	96,2%	100,0%	80,4%	92%	45,1%
Líder 5	95,4%	100,0%	81,8%	92%	45,5%
Promedio Cobranzas	96,1%	100,0%	87,5%	92%	45,1%



REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Líderes y Liderazgo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). *Rol del jefe*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Barnett, R. (2001). *Los limites de la competencia*. Barcelona: Gedisa.
- Bass, B., M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Boyatzis, R., E. (1982). *The competent manager*. New York: Hay Group.
- Burns, J., M. (1978). *Transactional Lidership*. New York: Harper & Row.
- Chiavenatto, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. méxico: Mc Graw Hill.
- Chomsky. (1983).
- Cubeiro, D. y. (1996). *Las Competencias: Clave de la gestión integrada*. Rothwell.
- Delgado M., D. J. (2001). *Modelo de Gestión por Competencias*. Caracas Venezuela.
- El Pais. (27 de diciembre de 2013). DIRECTV y Telecenter Panamericana trabajan por el bienestar de sus empleados. *Diario el Pais*, págs. 1-2. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/directv-y-telecenter-panamericana-comprometidos-con-bienestar-sus-empleados>
- EL TIEMPO. (18 de mayo de 2014). AT&T confirma compra de Directv por 48.500 millones de dólares. *AT&T confirma compra de Directv por 48.500 millones de dólares*, pág. 1.3. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/att-compro-a-directv-por-48500-millones-de-dolares/14004696>
- Hollander. (1978). *Leadership dynamics*.
- McClelland, D. (1973). *Human Motivation*. Boston: General Learning Press.
- McGinnis. (2009).
- Palomo, M., T. (2010). *Liderazgo y motivacion en equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

Spencer, L., M., & y Spencer, S. M. (2003). *Evolución del Concepto de Competencia Laboral*. España.

García, Miguel. Gestión por competencias. En: ARTIDIELLO, I y CONRADO, R. Competencias: un nuevo reto (I). [En línea]. La Habana, (s.e.), 2005. pág. <<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>> [consulta: 09 septiembre 2005]

Palomo Vadillo, María Teresa. *Liderazgo y motivación en equipos de trabajo* (2010) CITATION ESI \I 9226 (ESIC EDITORIAL).

Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano, revista de ciencias administrativas y sociales N° 23. Innovar. Enero - junio de 2004. Recuperado de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles>.